

氏 名	かどた よしあき 門田 良明			
学 位 の 種 類	博士（商学）			
報 告 番 号	甲第 1695 号			
学位授与の日付	平成 30 年 3 月 15 日			
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当（課程博士）			
学 位 論 文 題 目	戦略的人的資源管理の一施策としてのキャリアカウンセリング -内省ベースのキャリアカウンセリングと組織へのコミットメント-			
論 文 審 査 委 員	（主 査）	福岡大学	教授	中川 誠士
	（副 査）	福岡大学	教授	井上 伊知郎
		福岡大学	教授	合力 知工
		福岡大学	准教授	藤野 真

内 容 の 要 旨

本稿は、内省を重視したキャリアカウンセリングを企業の戦略的人的資源管理に資する施策として捉え、キャリアカウンセリングおよび戦略的人的資源管理それぞれについて理論と実態の考察を行い、さらに、「内省ベースのキャリアカウンセリング」の概念モデルを提示し、その有用性について考察を試みたものである。

今日、労働者は自らのキャリアを自らで守らなければならない。つまり、自律的キャリアの形成が必要とされる時代となった。キャリアは本人が過去に経験した様々な出来事の延長線上に描かれるものである。その人がこれまでに経験した多くの出来事から得た教訓、身につけた価値観や能力、そしてそれら様々な要因が統合される中で湧き上がる動機、それらを十分に顧みることなく将来のキャリアを描くことはできない。労働者の自律的キャリアを推進するには、自らの過去を内省することが必要とされるのではないだろうか。

一方、今日、企業は従業員をコストとして捉えることから脱却し、人的資源として捉え、経営戦略とのさらなる結びつきを重視することが重要になってきた。そこで、従業員に対しては戦略的人的資源管理の観点から、持続的競争優位の源泉となすための人材開発を行うことが求められるのである。

筆者は、労働者のキャリアカウンセリングに携わる経験を通じて、キャリアカウンセリングは、従業員側の自律的キャリアの推進にとって、そして企業側の戦略的人的資源管理にとってどちらにも有用なマネジメント施策のひとつとなるのではないかと考えた。

本稿は3部構成としている。第Ⅰ部は第1章から第4章とし、第1章では、わが国におけるキャリアの概念について明確にし、わが国のキャリアを取り巻く諸問題について論じた。第2章ではキャリアカウンセリングについて、またわが国の施策として推進されているキャリアコンサルティングとの関係について検討を行った。第3章では、わが国におけるキャリアカウンセリングの実態について検討し、さらに4人の労働者を対象としたインタビュー調査によって「内省」の効果について検討を行った。第4章はHR施策とキャリアカウンセリングの関連について、特にチャドウィック＝ダブ(Chadwick=Dabu)による経済レントの獲得という観点からキャリアカウンセリングについて検討を行った。

第Ⅱ部は第5章から第6章とし、戦略的人的資源管理論について論じた。第5章ではSHRMにおける3つのアプローチであるベストプラクティス・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチの考察を行い、さらに、これらのアプローチを実施しているA社の事例を紹介した。第6章では、キャリアカウンセリングに最も整合性の高い競争戦略論として考えられるRBVを取り上げ、主にバーニー(Barney, Jay B.)の提示したRBVと、RBVを人的資源管理に採用したライト(Wright, Patrick M.)らの研究を参照しながら、RBVの観点から見たキャリアカウンセリングについて考察を行った。

第Ⅲ部は第7章から第9章である。ここではコミュニケーションを利用して行われる内省について考察し、さらに内省を利用したキャリアカウンセリングについて考察を行った。第7章ではキャリアカウンセリングおよびHRMにとって重要な「コミュニケーション」について考察を行った。第8章では、筆者が本稿において「内省」を重視する根拠について、特にコルブ(Kolb, David A.)、ムーン(Moon, Jennifer A.)、デューイ(Dewey, John)、ショーン(Schöne, Donald A.)、センゲ(Senge, Peter M.)、中原、金井、八木らの「経験学習」及び「内省」の研究に焦点を当てて考察を行った。第9章は、企業内のキャリアカウンセリングにおいて、従業員を「内省」させることによって喚起される「行動的コミットメント」「情緒的コミットメント」についての整理を行った。さらに、経験が内省を媒介することでコミットメントを導くまでのプロセスを筆者なりにまとめ、「内省ベースのキャリアカウンセリング」として、その概念モデルを提示した。また、企業のHRM担当者として実際に「内省ベースのキャリアカウンセリング」を行っているキャリアカウンセラーへのインタビュー調査を行い、概念モデルに照らしながらその結果について考察を行った。

本稿の総括としては、これまで、キャリアカウンセリングは個人のキャリア成長やキャリア設計を援助する機能が強調されてきた。そのためキャリアカウンセリングの制度を導入していない企業から見ると、キャリアカウンセリングは福利厚生としての施策、あるいは個人レベルのキャリア開発支援としての施策以上の意義が見いだされることがなかった。つまり、キャリアカウンセリングは、単にコストの増加を招くものであって、生産性を高めたり持続的競争優位の源泉を生成したりするものとして認識されることがなかったのである。

しかし、筆者が提示した「内省ベースのキャリアカウンセリング」モデルは、組織に対する従業員のコミットメントを明確にするという効果が期待できる。よって、このモデルの概念を採用することにより、キャリアカウンセリングを SHRM に資する HR 施策のひとつとして捉えることが可能となり、わが国の企業においてキャリアカウンセリングの導入はさらに進むのではないかと結論づけた。

審査の結果の要旨

本論文は、キャリアカウンセリングを、人的資源管理（以下、HRM）制度の一環として位置付けることの理論的かつ実践的な必要性和、その必要性の戦略（論）的意義を、資源ベース理論（以下、RBV）に依拠した戦略的人的資源管理（以下、SHRM）理論の視座から考察した研究である。

本論文は、大きく三部から構成されており、第Ⅰ部（第1～4章）では筆者の眼前に展開する具体的問題としてのキャリアカウンセリングが、第Ⅱ部（第5～6章）では不可視の要件としての市場との関連でキャリアカウンセリングの意義が、そして第Ⅲ部（第7～9章）では第Ⅰ部と第Ⅱ部で扱われる問題を媒介するやはり不可視の要因としての人間心理が扱われており、このような構成は、論文全体の目的に照らして説得的なものである。

そもそも、キャリアカウンセリングは、キャリアに関心や不安を抱く学生等の企業外の人々からの相談に対応する業務であったが（第1～2章）、そのようなものである限り、キャリアカウンセリングに関する研究が、本論文の筆者門田良明氏（以下、筆者）が長年職業として携わってこられたキャリアカウンセラーの学問的ベースでもある心理学に専ら依拠して行われてきたことには一応の根拠があったといえる。しかしながら、筆者が、SHRM 論を一分野とする経営学の観点から、キャリアカウンセリングを捉え直そうとするのは、心理学一辺倒の方法では、この研究対象を理論的に十分に考察することができないという問題意識を抱くからである。そもそも経営学は、機械工学から派生した学問であるが、そのような由来にもかかわらず誕生の当初から人間の内面への関心を必ずしも欠如させていたわけではなく、そのような心理学的関心は人間関係論の登場以降の経営学の発展（序章、第7章）において本格的に追究されたことに見るように、経営学の中には筆者の問題意識に応えうる理論的内容が本来多分に含まれていたのである。

また、筆者が心理学一辺倒の方法では不十分と考えるのは、近年厚労省が推進し始めた施策（キャリアカウンセラーの国家資格化、セルフ・キャリアドック）により、キャリアカウンセリングが企業内部で実施されるようになったことが理由としてあげられる（第3章で記述）。つまりそのことによって、カウンセリング対象が学生等の一般人から企業内の従業員にまで拡大されたとともに、その効果を人間の内面（心理、

欲求等）との関連だけではなく企業目的との関連においても検討される必要が出てきたという実践上の事情ゆえに、心理学の観点だけからではなく、企業内部のマネジメント（経営管理）の観点、つまり経営学の観点からも、追究される必要性があるからである。

キャリアカウンセリングを経営管理の観点から捉えることは、これを **HRM** の一環として捉えることでもあるが（第4章）、これはキャリアカウンセリングに単なる福利厚生の一施策としてのいわば消極的意義だけを求める主張ではない。むしろそれを超えるより積極的な意義、つまり企業目的の達成に直接的に貢献する経営戦略的な意義を見出し、主張しようとしている。そして筆者は、このような主張の理論的根拠を、企業の競争上の優位性の源泉としての人的資源と **HRM** の役割を強調する **SHRM**（第5章）と、特に近年発展してきた **RBV** に依拠した **SHRM** 論（第6章）と、カウンセリングを効果的であらしめる上での根本的な要因であるコミュニケーションと内省に関する心理学的知見に求めている。

以上述べてきた理由ゆえに、冒頭に記した本論文の目的は説得的に論証されており、そのことは本論文の独自性と独創性の最大の根拠となっているが、それに加えて、以下の3点を本論文の斬新性として指摘できる。第1は、「内省ベースのキャリアカウンセリング」という、**HRM** の経営戦略的意義を実現させる上で不可欠の、カウンセリング・スキルに関する独自のモデルを提唱した点である（第7～9章）。第2は、従来相互に関連づけられてこなかった、キャリアカウンセリング、**HRM**、そして経営戦略という三者間の関係について理論と実践の両面から考察した点である。第3は、上記の三者間の関係についての仮説を、独自のフィールドワークを通じて実証した点である（第9章）。これらの点ゆえに、本論文は **SHRM** 論の射程を拡張する理論的貢献を達成していると言える。

もちろん、本論文においても、改善すべき点が残されていないわけではない。本論文は、**HRM** を競争優位の直接的源泉として捉える立場は取らず、**VRIO**（貴重、希少、模倣困難、組織的活用）という性質を帯びた **HR** の形成に **HRM** が関与することによって間接的に競争優位の確立に貢献すると主張する、**SHRM** 論争における一つの見解に立っているが（第6章）、いかなる論理によって、あるいはいかなる具体的なプロセスを辿ることによって、キャリアカウンセリングが **VRIO** という性質を帯びた **HR** の形成につながるかについての考察が不足している。とはいえ、このような問題点は、むしろ今後筆者が研究をさらに深化させる上で課題とすべきことであって、本論文の価値を減ずるものではない。

よって本論文は、研究者として自立し優れた研究を行う筆者の能力を示していると判断し、博士（商学）の学位を授与するに値するものと判定した。